

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 17520061151278

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

“五矿发展”财务战略转型：一项案例研究

Minmetals Development Co.,Ltd 's

Financial Strategy Restructuring : A Case Study

周灿良

指导教师姓名: 陈 汉 文 教授

专 业 名 称 : 会 计 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 6 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

## 论文摘要

随着我国经济体制改革的不断深入，企业的内外部环境均发了巨大的变化。“适者生存，不适者淘汰”，为了使企业新的经济环境下有更快更长远的发展，许多企业纷纷实施了战略转型。

五矿发展股份有限公司是中国五矿集团控股的国有钢铁及原材料进出口贸易公司，于 1997 年在上海证券交易所上市。近年来，五矿发展正在逐步由单纯贸易商向以生产为依托的资源控制型综合流通服务商转型。

本文共分为前言和四章，各部分主要内容如下：

前言部分说明了本文的研究背景、研究问题和意义、创新及不足之处。

第一章：企业财务战略转型的理论基础。本章首先对战略、企业战略、财务战略的定义进行了阐述；然后回顾了战略管理理论国内外发展的历程，得出战略管理理论是企业战略转型的理论基础；最后按照战略管理理论得出了企业战略转型的层次及过程。

第二章：五矿发展内外部财务环境分析。本章首先对公司的外部环境进行分析；接着分析了五矿发展的内部会计环境及内部财务环境。通过本章可以了解五矿发展实现财务战略转型的内外部环境是什么。

第三章：五矿发展财务战略转型的制定与选择。本章研究了五矿发展业务战略转型转向何方，同时结合五矿发展的业务战略转型目标得出五矿发展财务战略转型的目标。通过本章可以了解五矿发展财务战略转型方向是什么。

第四章：五矿发展财务战略转型的实施与控制。本章研究了五矿发展实施财务战略转型应采取何种政策，并对如何进行财务战略控制进行了阐述。通过本章我们可以了解五矿发展今后的实业化财务战略转型将要采取的什么样的政策，同时如何对财务战略的实施进行有效控制。

本文的研究对五矿发展的财务战略转型过程进行一个全方位的把握，并对五矿发展财务战略转型相应的措施和控制进行了思考并提供建议。

**关键词：**五矿发展；财务战略转型；案例研究

## **Abstracts**

As China's economic reform continues to deepen, enterprises' internal and external environment has experienced great changes. "Survival of the fittest, the unfit eliminated," In this new economic environment, many enterprises have implemented a strategy restructuring so as to achieve faster development in a longer term.

Minmetals Development Co., Ltd. is hold by the state-owned China Minmetals Corporation. Mainly focusing on steel and raw materials import as well as export trading, this company got listed on the Shanghai Stock Exchange in 1997. In recent years, from simply relying on trading, Minmetals Development is gradually transforming to a production-based integrated flow control service provider relying on resources. This paper is divided into the preamble and another four chapters, with its main part reads as follows:

The Preamble reveals background of this study, the issue approached, the significance of innovation and deficiencies.

Chapter 1 discourses on corporate financial strategy restructuring on the theoretical basis. This chapter first gives the definitions of strategy, corporate strategy, financial strategy and then recall the development of strategic management theory course both at home and abroad, concluding that strategic management theory is the theoretical base of corporate strategy transformation. Then resulting from the strategic management theory, there is a conclusion on the enterprise level of strategy transformation and its process.

Chapter 2 addresses the internal and external financial environment of Minmetals Development. Firstly, it analyzes the company's external environment and then the internal environment and internal financial accounting environment of Minmetals Development. Through the development of this chapter, the strategy to achieve the financial restructuring of the internal and external environment can be obtained.

Chapter 3 mainly deals with on the formulation and choosing of strategic financial restructuring of Minmetals Development. After approaching to direction of its transition, the business objectives of strategy restructuring that Minmetals

Development Finance strategy restructuring goals are also discussed. Through this chapter, the goal of financial strategy restructuring can be understood.

Chapter 4 discusses the implementation and control of the finance strategy restructuring of Minmetals Development. This chapter discourses upon the implementation of financial restructuring strategy Minmetals Development should take into policy and during which, the control that is described. We can understand by this chapter what kind of policy Minmetals Development should take in the future financial strategy restructuring and furthermore, how to finance the implementation of the strategy under effective control.

This study undertakes a comprehensive grasp of the financial strategy restructuring of Minmetals Development. Moreover, it also conducts a deep thinking of the corresponding control measures and finally offers advice.

**Key words:** Minmetals Development Co.,Ltd; Financial Strategy Restructuring; Case Study

# 目 录

前 言.....	1
第一节 本文研究的背景 .....	1
第二节 本文研究的问题及研究意义 .....	2
第三节 本文的创新之处及局限性 .....	3
第一章 企业财务战略转型的理论基础.....	4
第一节 战略、企业战略及财务战略 .....	4
一、战略.....	4
二、企业战略.....	4
三、财务战略.....	5
第二节 战略管理理论 .....	6
一、战略管理理论的演变历程.....	6
二、战略管理研究的最新进展.....	7
第三节 企业战略转型的层次 .....	8
第四节 企业财务战略转型过程 .....	9
第二章 五矿发展内外部财务环境分析.....	10
第一节 五矿发展的外部财务环境分析 .....	10
一、当前我国对外贸易行业盈利状况.....	10
二、钢铁及原材料贸易行业盈利状况.....	12
三、五矿发展主营产品的行业地位.....	14
第二节 五矿发展的内部会计环境分析 .....	17
一、识别关键的会计政策和会计估计.....	17
二、分析关键的会计政策和会计估计.....	19
三、信息披露质量评价.....	26
第三节 五矿发展的内部财务环境分析 .....	27
一、与过去年度相比的纵向分析.....	27
二、与产业链各公司相比的横向分析.....	32
三、比率分析.....	38
四、现金流量分析.....	42
第四节 本章小结 .....	47
第三章 五矿发展财务战略的制定与选择.....	49
第一节 外贸企业战略转型的制定与选择 .....	49



一、专业服务型模式.....	50
二、实业化模式.....	51
三、综合商社模式.....	53
四、跨国公司模式.....	55
<b>第二节 五矿发展财务战略的制定与选择 .....</b>	<b>56</b>
一、四种模式比较.....	56
二、五矿发展实业化转型.....	57
三、五矿发展财务战略转型目标.....	58
<b>第三节 本章小结 .....</b>	<b>59</b>
<b>第四章 五矿发展财务战略的实施与控制.....</b>	<b>60</b>
<b>第一节 总体财务政策 .....</b>	<b>60</b>
<b>第二节 筹集资本政策 .....</b>	<b>62</b>
<b>第三节 资本经营政策 .....</b>	<b>64</b>
一、破除旧经营观念，开阔经营视野.....	65
二、优化资本结构和投向，清理存量资产.....	65
三、加速产权改革.....	66
四、提高企业资本经营的经济效益.....	67
<b>第四节 股利分配政策 .....</b>	<b>68</b>
一、剩余股利政策.....	68
二、固定或持续增长的股利政策.....	68
三、固定股利支付率政策.....	69
四、低正常股利加额外股利政策.....	69
<b>第五节 财务战略控制 .....</b>	<b>70</b>
一、建立有效的组织机构.....	70
二、创建良好的内控环境.....	71
三、建立灵敏的信息反馈系统.....	71
四、制定奖罚制度并严格执行.....	71
五、控制必须严格按照步骤进行.....	72
六、授权管理控制.....	72
七、正确处理好各责任中心之间的关系.....	73
八、正确处理好控面与控点的关系.....	73
<b>第六节 本章小结 .....</b>	<b>74</b>
<b>参考方献 .....</b>	<b>75</b>
<b>后记.....</b>	<b>78</b>

# Contents

<b>Foreword.....</b>	<b>1</b>
<b>Research background of this thesis .....</b>	<b>1</b>
<b>Research significance and research problems of this thesis.....</b>	<b>2</b>
<b>Innovation and deficiencies of this thesis.....</b>	<b>3</b>
<b>Chapter 1 The theoretical foundation of enterprise financial strategy transformation .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Strategy, corporate strategy and financial strategy.....</b>	<b>4</b>
1.1 Strategy .....	4
1.2 Corporate strategy .....	4
1.3 Financial strategy .....	5
<b>2. Strategic management theory .....</b>	<b>6</b>
2.1 The evolution of strategic management theory.....	6
2.2 The latest developments of strategic management .....	7
<b>3. The level of corporate strategic transformation .....</b>	<b>8</b>
<b>4. The process of enterprise financial strategy transformation.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapter 2 The internal and external financial environment of Minmetals Development.....</b>	<b>10</b>
<b>1. The external financial environment of Minmetals Development .....</b>	<b>10</b>
1.1. The current situation of China's foreign trade industry profits .....	10
1.2. The current situation of China's Iron and raw material trade industry profits .....	12
1.3 The industry status of Minmetals Development's main products .....	14
<b>2. The internal accounting environment of Minmetals Development.....</b>	<b>16</b>
2.1. Identification of key accounting policies and accounting estimate .....	17
2.2. Analysis of key accounting policies and accounting estimates .....	18
2.3. The Evaluation of Information Disclosure Quality .....	27
<b>3. The internal financial environment of Minmetals Development.....</b>	<b>28</b>
3.1. Comparison with the past year.....	28
3.2. Comparison with the industrial chain company.....	33
3.3. Ratio analysis .....	38

3.4. Cash flow analysis .....	42
<b>4. Summary of this chapter .....</b>	<b>47</b>
<b>Chapter 3 Financial strategy formulation and choice of Minmetals</b>	
<b>Development .....</b>	<b>49</b>
<b>1. Financial strategy formulation and choice of foreign trade enterprises.....</b>	<b>49</b>
1.1. Professional services-oriented model .....	50
1.2. Industry model .....	51
1.3. General trading company model .....	53
1.4. Transnational company model.....	55
<b>2. Financial strategy formulation and choice of Minmetals development.....</b>	<b>56</b>
<b>3. Summary of this chapter .....</b>	<b>59</b>
<b>Chapter 4 Financial strategy implementation and control of</b>	
<b>Minmetals Development.....</b>	<b>60</b>
<b>1. Overall financial policy.....</b>	<b>60</b>
<b>2. Raise capital policy .....</b>	<b>62</b>
<b>3. Capital management policy.....</b>	<b>64</b>
3.1. Get rid of the old business concept, broaden the business horizons .....	65
3.2. Optimize the capital structure and orientation, liquidation of stock assets .....	65
3.3. Accelerate the reform of property rights.....	66
3.4. Increase the economic benefits of enterprise capital management .....	67
<b>4. Dividend policy .....</b>	<b>68</b>
4.1. Residual dividend policy.....	68
4.2. fixed or continued growth dividend policy .....	68
4.3. Fixed dividend payment rate polic.....	69
4.4 Additional shares and normal low dividend policy. ....	69
<b>5. The control of financial strategy.....</b>	<b>70</b>
5.1. The establishment of an effective organization .....	70
5.2. A good internal control environment .....	71
5.3. The establishment of sensitive information feedback system.....	71
5.4. Reward and punishment system developed and its strict enforcement..	71
5.5. Control must be carried out in strict accordance with the steps .....	72

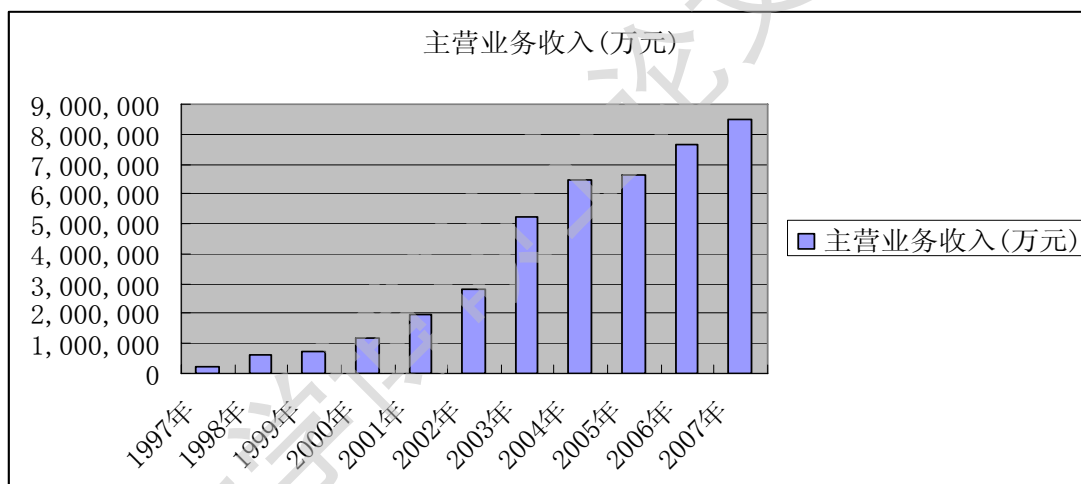
5.6. Authorized management control.....	72
5.7. Correctly handle the relationship between the responsibility centres.....	73
5.8. Correctly handle and control of the relationship between the control point .....	73
<b>6. Summary of this chapter .....</b>	<b>73</b>
<b>Preference .....</b>	<b>75</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>78</b>

## 前言

## 第一节 本文研究的背景

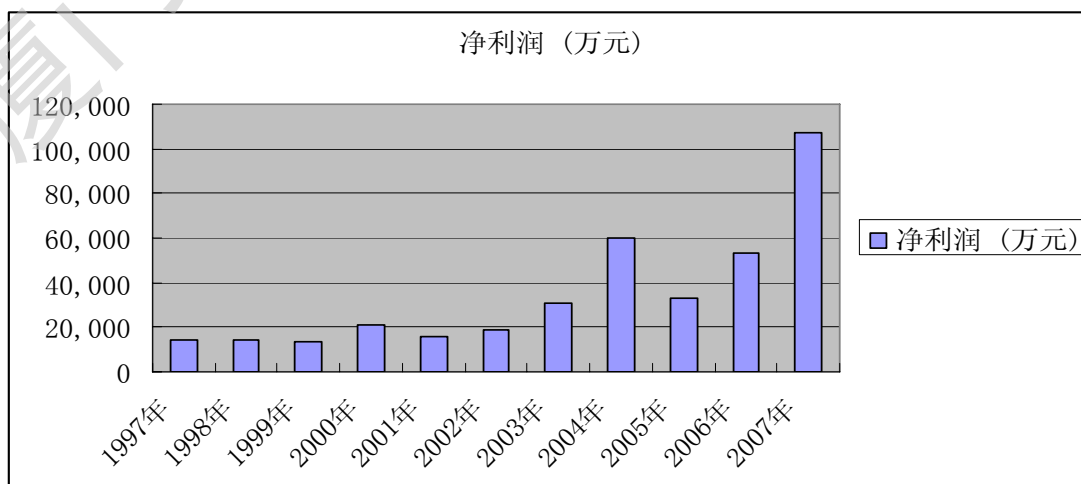
五矿发展（证券代码 600058）于 1997 年 5 月 28 日在上海证券交易所挂牌上市，到今天走过了整整 10 年的发展历程。2007 年 12 月 30 日，在上海证券交易所上市的商业经纪及代理行业类公司内，五矿发展以总资产 332.54 亿元和当年累计主营业务收入 850.22 亿元均排名同行业第一名。

图 1：五矿发展近 10 来的主营业务收入图



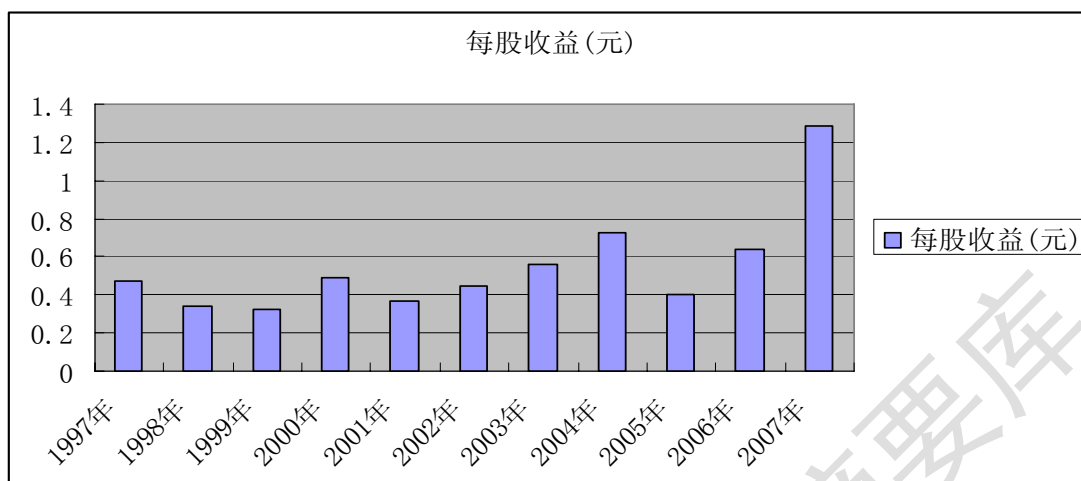
数据来源：五矿发展股份有限公司 1997—2007 年对外报出的财务报告。

图 2：五矿发展近 10 来的净利润图



数据来源：五矿发展股份有限公司 1997—2007 年对外报出的财务报告。

图 3：五矿发展近 10 来的每股收益图



数据来源：五矿发展股份有限公司 1997—2007 年对外报出的财务报告。

五矿发展 1997 年上市之初，业务基本上是单纯的进出口贸易。为了增强可持续发展能力，公司在近几年加大了对金属矿产项目的控制力度，加强了海内外营销网络的建设，努力将公司建设成为以贸易为基础，以资源为依托的具有国际竞争力的金属和矿产品流通企业；同时，公司按照有进有退的原则，将逐步退出与主营业务关联度不大的投资项目。目前，公司的钢材营销网络已经建成一级网点 12 个，二级分销网点 70 个，加工配送中心 1 个；公司投资参股设立了五矿营口中板有限责任公司、北京昊华能源股份有限公司、淮北临涣焦化有限责任公司，全资控股五矿贵州铁合金有限责任公司，正在逐步由单纯贸易商向以生产为依托的资源控制型综合流通服务商转型。

## 第二节 本文研究的问题及研究意义

由于近年来五矿发展正逐步由单纯贸易商向以生产为依托的资源控制型综合流通服务商转型。因此，本文对五矿发展财务战略转型过程的相关问题进行了研究。现将要研究的问题列示如下：

- 1、五矿发展财务战略转型的内外部财务环境如何？
- 2、五矿发展战略转型选择何种目标模式，其相应采取什么样的财务战略？
- 3、五矿发展实业化财务战略转型采取什么政策？五矿发展实业化财务战略转型如何进行控制？

通过本文的研究,我们可以从财务的角度更好地支持五矿发展实业化战略转型,并为公司实业化战略转型提供相应的财务战略决策参考。

### 第三节 本文的创新之处及局限性

当前研究国有外贸企业战略转型的论文及专著相当多,但公司财务战略转型的研究很少。本文的创新之处在于全文始终站在财务的视角,以五矿发展实业化战略相配套的财务战略转型的动因、目标、措施为文章中心线索展开研究,并对公司实业化战略转型提出相应的财务战略对策思考。本文是按照“内外部环境分析—战略制定与选择—战略实施与控制”的思路来开展五矿发展财务战略转型的研究。

因为本文的研究资料均来源于五矿发展股份有限公司 1997 年上市以来对外报出的财务报告及相关网站报告,因此有关财务战略转型的资料收集可能不够全面,从而影响相关问题分析的准确性和深度,这即是本文的局限所在。

## 第一章 企业财务战略转型的理论基础

### 第一节 战略、企业战略及财务战略

#### 一、战略

战略一词发源于西方，古希腊语有“strategos”一词，原是一个军事术语，含义为“将军或领袖”，也指“指挥军队的艺术和科学”。随着历史的变迁，才在军事上出现了英语中的“strategy”一词，含义为“战略”、“战略学”、“兵法”等。19 世纪初期，瑞士人约米尼（Henri Jomini）在其《战争艺术》一书中，把战略定义为“在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场”。克劳塞维茨的《战争论》中，把战略定义为“为了战争目的运用战斗的学问”。

20 世纪中期，随着商学院《经营政策》（Business Policy）课程向《战略管理》（Strategic Management）课程的转化，战略一词逐渐成为商界的热门词汇。“战略是一个组织长期的发展方向和范围，它通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势，从而实现利益相关方的期望。<sup>1</sup>”

#### 二、企业战略

美国哈佛商学院是近代战略管理研究的重要基地，用哈佛商学院派的思路来说，企业的战略就是“要综合平衡地考虑该企业的技能和资源、在经济环境中的机会，管理者的愿望，而且这种愿望应该有一种社会的责任”。<sup>2</sup>

哈佛大学著名教授迈克尔·波特（Michael Porter）在他的名著《竞争战略》中提到：“实际上，制定竞争战略就是规划一个更广义的模式，即一个企业怎样去竞争，需要什么样的经营策略来实现自己的目标。”波特教授强调竞争战略主要是靠企业全面的成本控制、不同于别的企业的特点以及要有所侧重。

Killing 教授认为：“企业战略是一个企业的指导思想，它指出了在竞争的环境中，一个企业如何经营。企业战略是企业活动中组织行为的座右铭”。

---

<sup>1</sup> 格里.约翰逊 凯万.斯科尔斯 《战略管理》第 6 版 人民邮电出版社 2004 年 1 月 第 2 页

<sup>2</sup> 韩伯棠 张平淡著 《战略管理》 高等教育出版社 2004 年 7 月 第 2 页



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库